

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Alicja Miś

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KARIERA NIETRADYCYJNA: ALTERNATYWNE WZORY ZAANGAŻOWANIA ZAWODOWEGO

Streszczenie: Rozważania zawarte w artykule kładą nacisk na kluczowe, dostrzegalne i manifestujące się współcześnie czynniki reorganizujące klasyczne fazy życia ludzkiego, kształtujące nowe kryteria ich wyróżnienia lub zmieniające wagę istniejących. Takie czynniki, jak zmiany demograficzne, rozszerzenie procesów edukacji, procesy globalizacji, wykształcają nowe wzory rozwoju. Pojawia się zapotrzebowanie na rozwiązania formalnoprawne zatrudnienia wynikające z upowszechniania się zatrudnienia równoległego, świadczonego w nietypowych warunkach i czasie, dotyczącego pracowników w późniejszych etapach kariery (również po okresie aktywności zawodowej), a także roli kobiet, związanego ze zmieniającą się jej percepcją w społeczeństwie. Wymienione czynniki rekonfigurują przebieg faz kariery zarówno co do czasu ich trwania, jak i konstytuujących je kryteriów.

Słowa kluczowe: kariera, wzory rozwoju indywidualnego, wyłaniające się modele karier.

1. Wstęp

Znajomość oraz umiejętne rozpoznanie indywidualnego wzorca kariery jest dla organizacji kluczem do kształtowania jej udanego przebiegu. Stwierdzenie to jest tyleż oczywiste, co nieprecyzyjne. Przebieg kariery jest „wysublimowanym wzorcem tożsamości zawodowej” jednostki zbudowanym na podstawie pogłębionej wiedzy o sobie i obejmującym takie czynniki dojrzałości zawodowej, jak: planowanie, podejmowanie odpowiedzialności, i akceptację wielowymiarowości w życiu zawodowym. Z drugiej jednak strony wymaga uwzględnienia kontekstu – sytuacji, w której kariera jest realizowana. Organizacja, w ramach której jednostka podejmuje decyzje dotyczące własnego rozwoju, jest bowiem systemem możliwości i ograniczeń, wśród których jednostka odnajduje własny wzorzec. Kształtowanie kariery jest zatem intencjonalnym wyborem dokonywanym przez jednostkę z istniejącej puli możliwości, z uwzględnieniem uświadomionych własnych ograniczeń oraz barier sytuacyjnych. Klasyczna zatem triada F. Parsonsa, tu sprowadzona do organizacji, za podstawę satysfakcjonującego rozwoju pracownika przyjmuje rozpoznanie i uświadomienie własnych możliwości, wiedzę o okolicznościach organizacyjnych (wymogi kompetencyjne stanowisk) i znajomość relacji pomiędzy nimi [Parsons 1909].

Jednak wspomniane elementy budują zindywidualizowane podejście do własnego rozwoju. W praktyce przekłada się to na specyficzny kierunek, tempo, różnicowanie oraz rytmiczność rozwoju pracownika. Wszystkie te elementy są pochodną mniej lub bardziej skryzalizowanej koncepcji siebie i możliwości sytuacyjnych. Coraz częściej jednak ingerują w sposób rozwoju kariery inne czynniki, takie jak charakterystyka generacyjna, kultura społeczności, uwarunkowania ekonomiczne. Konstruują one inne niż tradycyjne wzory rozwoju kariery, upowszechniające się w wyniku procesów umiędzynarodowienia edukacji oraz globalizacji.

Celem artykułu jest próba określenia wyłaniających wzorów karier lub czynników ingerujących w ich kształtowanie w nowym kontekście: dostępności innych wzorów kulturowych, zmian dokonujących się w znacznym tempie i polaryzacji oczekiwań kwalifikacyjnych w organizacjach działających w globalnych relacjach.

2. Wzory przebiegu kariery – ujęcie tradycyjne

Dynamika indywidualnego rozwoju opiera się na zasymilowaniu treści związanych z wykonywanym zawodem z własnymi zasobami (wartości, cechy, aspiracje) i osiągnięciu pewnego stopnia kongruencji pomiędzy tymi elementami [Łączyk 2012]. Teoretycy tej problematyki upatrują związków między rozwijającą się karierą a płcią (H. Farmer, H. Astin), statusem rodziny pochodzenia, wczesnodziecięcymi relacjami z rodzicami, cechami rynku pracy, wykształceniem i pracą ojca i in. Podejmowane też są próby określenia wzorów przebiegu kariery, z których najbardziej znana została zaproponowana przez D. Supera na podstawie sformułowanej wcześniej koncepcji cyklu życia. Tkwi ona korzeniami w psychologii różnic indywidualnych i teorii cechy i czynnika. Centralną kategorią propozycji jest pojęcie własnej osoby (*self concept*), które rozwija się u jednostki równolegle z jej rozwojem psychofizycznym. Postrzeganie i ocena samej siebie przez jednostkę ściśle wiąże się z wyborem kierunku kariery, a tempo jej realizacji wynika także z obserwacji pracy, relacji z pracującymi i jednocześnie znaczącymi dla niej osobami i identyfikacji z nimi. Kariera umożliwia jednostce realizację koncepcji siebie wraz z narastającą dojrzałością (*career maturity*) w karierze. Sposób realizacji *self concept* pozwala wyróżnić kilka wzorów rozwoju kariery, ściśle skorelowanych z jej indywidualną charakterystyką.

Do wzorców tych, właściwych obydwu płciom, zaliczył początkowo:

- karierę stabilną (oznacza wczesne wejście w pełnię kariery, bez wstępnego, przygotowawczego okresu pracy. Kontynuowana następnie przez wiele lat jest charakterystyczna dla profesjonalistów, menedżerów i urzędników),
- karierę konwencjonalną (rozwija się od czasowego zatrudnienia przez próbne do ustabilizowanej pracy),
- karierę niestabilną (interpretowaną jako naprzemienne pojawianie się próbnych i ustabilizowanych okresów pracy),

- karierę wielowątkową (która oznacza nieustabilizowane zatrudnienie, polegające na ciągłych zmianach pracy. Jest typowa dla osób świadczących niewykwalifikowaną pracę).

Przy czym, mimo podobieństw, typy karier nieco różnią się między sobą ze względu na różnice płci.

Wymienione cztery wzorce karier zostały przez D. Supera uzupełnione o trzy dodatkowe, opisujące wyłącznie kobiety:

- kariera domowa (określana jako kariera zdominowana wymaganiami domu przed podjęciem pracy lub omalże bezpośrednio po jej podjęciu),
- kariera dwutorowa (oznaczająca intensywne zaangażowanie w pracę zawodową i pracę w domu),
- kariera przerwana (przerwa spowodowana jest czynnikami pozazawodowymi, gdy ustana – zaangażowanie w pracę wzrasta i staje się czynnikiem satysfakcji) [Bańka 2000, s. 314].

Kariera ma charakter indywidualny i wyjątkowy i zależy przede wszystkim od decyzji podejmowanych przez jednostkę co do zachowań i strategii realizowania siebie, opartych na autorefleksji i realistycznej ocenie okoliczności oraz sytuacji. Założywszy, że jest kształtowana intencjonalnie, jej przebieg będzie konsekwencją celów jednostki i możliwości ich realizowania. Stąd tempo rozwoju kariery będzie dostosowane do sytuacji, jej kierunek będzie stały lub zmienny (zróżnicowany) w konkretnych uwarunkowaniach, będzie się rozwijała równomiernie, rytmicznie lub niesystematycznie. Wspomniane wcześniej okoliczności są równie istotnym elementem kształtującym procesy rozwoju kariery, jednak daleko mniej zależnym od jednostki. Tendencje, trendy i zmiany demograficzne związane z długością trwania indywidualnego życia, przynależność generacyjna, regulacje prawne czasu aktywności zawodowej, czynniki kulturowe określające role ze względu na płeć, zmiany form zatrudnienia, moonlighting, także globalne zmiany rynkowe i umiędzynarodowienie procesów edukacji prowadzą do modyfikacji oraz pojawienia się nowych sposobów kształtowania indywidualnych karier.

3. Wylaniające się wzorce przebiegu kariery

Podstawową zmienną modyfikującą przebieg kariery są zmiany demograficzne. Dotyczą one zarówno dalszego trwania życia ludzkiego, jak i kondycji psychofizycznej ludzi w różnych etapach życia. Wydłużenie życia skutkuje wydłużeniem aktywności zawodowej jednostek: zarówno w sensie trwania zatrudnienia, jak i sprawności zawodowej osób w starszych grupach wiekowych. Równocześnie obserwuje się tendencję do zwiększania wymiaru edukacyjnego i jego udziału w cyklu indywidualnego życia. Skutkiem tych procesów jest przesunięcie się granicy podjęcia pierwszej pracy – wobec wydłużonego okresu edukacji na wyższym poziomie (studia 3. stopnia). Przy czym wyraźnie uwidacznia się wzorec kariery konwencjonalnej, gdzie

różnicowanie doświadczeń nie jest konsekwencją „stawania się ekspertem”, lecz podejmowania pracy w celach doraźnych. Sprzyja temu coraz powszechniej akceptowany wzorzec zatrudnienia polegający na odejściu od zatrudnienia długoterminowego na rzecz krótkoterminowego, opartego na umowach cywilnoprawnych, świadczonego doraźnie lub równoległe do form pracowniczych [Myjak 2011].

Również skutkiem zmian demograficznych jest wydłużający się okres przed podjęciem pracy zawodowej. Wprawdzie dotyczy on tylko grupy osób podejmujących studia wyższe, a następnie doktoranckie, to jednak, wzięwszy pod uwagę proces boloński, w nieodległej perspektywie studia trzeciego stopnia mają się stać kolejnym etapem kształcenia. Wspomniany proces boloński kładzie nacisk na porównywalność oferowanych treści kształcenia w uczelniach narodowych. Ma ona służyć ułatwieniu studiowania poza granicami macierzystego kraju, socjalizacji w kulturach innych niż własna, rozumieniu procesów i zjawisk w ich globalnej perspektywie. Prowadzi to do upowszechniania się nie tylko wyjazdów na krótsze lub dłuższe okresy stypendialne na zagranicznych uniwersytetach, ale także gromadzenia nowych doświadczeń przez podjęcie pracy pomiędzy okresem ukończonej edukacji na poziomie średnim i rozpoczęciem studiów wyższych. Ten rodzaj aktywności opisywany jest w literaturze jako „zamorskie doświadczenie” (*Overseas Experience* – OE) i definiowany jako „pracujące wakacje” podejmowane przez młodych ludzi autonomicznie, polegające na eksplorowaniu innych państw i kultur [Inkson, Myers 2003, s. 170]. Nie jest to zupełnie nowa aktywność; notowano ją w pewnych obszarach kulturowych, gdzie zyskała znaczenie „rytuału przejścia” i odgrywała istotną rolę w osiągnięciu dorosłości¹. W wykładni teoretycznej podkreślano jej wartość w karierze jako dotychczas zaniedbywaną, a ukierunkowaną głównie na samodzielnie inicjowane i podejmowane decyzje dotyczące ekspatriacji, jej kierunku, czasu trwania, zawartości, odpowiedzialności, a następnie realizacji [Vance 2002, s. B1].

Rysem charakterystycznym jest tu brak planów kariery indywidualnej i zdanie się na okoliczności i sytuację. Przeważa raczej oczekiwanie doświadczenia kulturowego, poznania nowych wzorów życia, pracy, rodziny i sprawdzenia siebie w tych nowych uwarunkowaniach. Wydaje się, że można interpretować „zamorskie doświadczenie” jako pewien wariant modelu kariery bez granic lub jako przygotowanie do takiej właśnie kariery². To, co charakteryzuje wyjazd, to brak ograniczeń,

¹ Termin „Wielkie zamorskie doświadczenie” wywodzi się z Nowej Zelandii i stanowi symbol znaczenia kulturowego. Dotyczy młodych, wykształconych ludzi i jest „rytuałem przejścia”, symbolem dorosłości, normą społeczną, źródłem dumy i doświadczenia. Stanowi także potencjalny benefit dla państwa – energia, przedsiębiorczość, talent podróżujących wracają niejako do kraju, ujawnione i zwielokrotnione. Zyskuje nawet formalny status przez ustanowienie specjalnego typu wiz dla osób wyjeżdżających na „pracujące wakacje”. Ten rodzaj doświadczenia w latach 90. XX wieku znacznie się upowszechnił – najpierw w krajach anglojęzycznych, a następnie także innych [Inkson, Myers 2003, s. 171].

² Koncepcja kariery bez granic została wyłożona w książce *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* autorstwa M. Arthura i D. Rousseau, wydanej w 1996 r. przez Oxford University Press, New York.

niezależność, łatwość w adaptacji, krótkotrwałość, uczenie się z wyboru i multikulturowość – zatem wszystko, czego znaczenie wzrasta w odniesieniu do aktualnych i przyszłych karier. Wyjazd rozwija u jednostki nowe kompetencje związane zarówno z wiedzą i doświadczeniem, jak i z cechami osobowości, wzmacnia rozumienie własnych potrzeb, ale też ograniczeń, wyjaśnia *self concept* i pozwala ustanowić realne cele własnego rozwoju. Buduje własny kapitał kariery jednostki, czyniąc ją dojrzałą w decyzjach związanych z karierą³ [Miś 2007, s. 195-196]. Sprawia, że może świadomie współzawodniczyć z innymi na rynku pracy i w organizacji, gdyż jej wartość zatrudnieniowa (*employability*) rozszerza jej możliwości i atrakcyjność dla pracodawców.

Badania przeprowadzone w 2003 r. przez K. Inksona i B. Myers pokazują, że ten rodzaj aktywności dotyczy w głównej mierze osób pomiędzy 20 i 24 rokiem życia (ponad połowa badanych), rzadko – młodszych, częściej – starszych (ok. 1/3 badanej populacji)⁴. Są to osoby raczej dobrze wykształcone (edukacja na poziomie co najmniej średnim), dla których zagraniczne doświadczenie zmienia – rozszerzając – wstępny etap kariery, ale też tworząc bardziej stabilne jej podstawy. Wzorec rozwoju kariery osób podróżujących nie zawsze jest taki sam; jedni gromadzą po prostu wszystkie doświadczenia (kosmopolitanie), inni – próbują kilkakrotnie, wyjeżdżając na pierwszy, krótszy rekonesans, a następnie, po powrocie przygotowują wyjazd kolejny – dłuższy, jeszcze inni, mając bardzo konkretne zainteresowania i przygotowanie, profesjonalnie poszukują możliwości dalszego ich, pogłębionego rozwoju. Można także wskazać inne motywacje, np. podróżowanie i przez dorywczą pracę zdobywanie na nie środków czy poszukiwanie inspiracji w życiu lub pracy. Niezależnie jednak od motywacji – *overseas experience* – jest doświadczeniem kluczowym dla rozwoju kariery, rozszerzającym ją, kierującym, nadającym specyficzne tempo oraz wpływającym na jej przebieg (rytmiczność).

Wprawdzie omówiony wyżej element rozwoju indywidualnego wpływający na przebieg kariery ma zawsze komponent międzynarodowy, warto jednak wspomnieć o samym fakcie „międzynarodowości” jako kolejnym czynnikiem kształtującym karierę (*doświadczenie międzynarodowe* – IE). Czas trwania OE jest zawsze dłuższy, wyjazd na studia lub praktykę w międzynarodowym przedsiębiorstwie IE – krótszy. Czas trwania jest właśnie kryterium ich rozróżnienia, choć różnicuje je także rodzaj zdobywanych doświadczeń. W przypadku krótszych wyjazdów zwykle mają one charakter profesjonalny i sformalizowany. Podobnie jak studia na uczelni zagranicznej. Pozwalają zdobyć doświadczenia kulturowe, zgromadzić nową wiedzę, lecz na zasadzie *guided learning*, znacznie mniej autonomicznie i z mniejszą dozą odpowiedzialności. Kształtują znacznie przebieg profesjonalnej kariery, ale nie – dojrzałość

³ Termin „dojrzałość do kariery” lub „dojrzałość w karierze” (*career maturity*) został po raz pierwszy użyty i zdefiniowany przez D. Supera w koncepcji cyklu życia.

⁴ Relację z badań zawarto w: [Inkson, Myers 2003].

do niej. Są zatem zorientowane na karierę w sensie biografii zawodowej, podczas gdy OE – bardziej na rozwój ogólny, rozumienie siebie i indywidualację.

Warto pamiętać, że praktyka międzynarodowa jest też udziałem pracowników w późniejszych etapach kariery. Pozwala na realizację celów zarówno jednostki, jak i organizacji przygotowującej pracownika. Obydwa podmioty czerpią korzyści z tej aktywności, przy czym organizacja ponosi też stosowne koszty. Efekty nowych doświadczeń i wiedzy pracownika wykorzystywane są w macierzystej firmie w zależności od typu organizacji międzynarodowej, jaki reprezentuje. A zatem wzorce karier pracowników w organizacji typu globalnego, kolonialnego, profesjonalnego, peryferyjnego czy praktycznego są inne zarówno co do tempa realizacji celów kariery, wewnętrznego jej zróżnicowania, jak i rytmiczności jej przebiegu⁵.

Istota gromadzenia doświadczeń międzynarodowych w pracy zawiera się w zrozumieniu zarówno indywidualnego, jak i organizacyjnego kapitału karier i daje bardziej realistyczny obraz rozwoju jednostki w globalnym kontekście. Pozwala to jednostce ukształtować realniejsze oczekiwania związane z własnym rozwojem, skuteczniej i z większą satysfakcją je osiągać, a organizacji – elastyczniej kształtować potrzebne procesy.

Innym faktem rekonfigurującym tradycyjne wzorce kariery jest percepcja aktywności zawodowej jednostki w okresie emerytalnym. Wielu teoretyków określało tę fazę jako okres zaniku aktywności wynikający ze zmniejszających się możliwości psychofizycznych jednostki (D. Super, E. Erikson). Później jednak właśnie D. Super dokonał rewizji sformułowań zawartych w koncepcji cyklu życia jego autorstwa i określił tę fazę życia jednostki jako „uwolnienie” lub „oddzielenie” aktywności jednostki od konkretnej organizacji – i na jej warunkach. Jego punkt widzenia zmienił się: podkreślił, że niektóre jednostki w istocie wchodzą w okres schyłkowy i nieproduktywne. Inne zaś utrzymują swoją aktywność, pozostając produktywne dla siebie,

⁵ *Organizacja typu globalnego.* Wyjazd do pracy w filii widziany jest jako integralny z życiem organizacyjnym. Zarówno jednostka, jak i organizacja akceptują fakt wyjazdu jako elementu kariery. Osoby niewyjeżdżające są dewiantami szybko wykluczonymi z głównego nurtu kariery. *Organizacja typu kolonialnego.* Wyjazd do pracy w filii jest widziany jako rodzaj obowiązku wynikającego z lojalności i zaangażowania. Ekspatriacja jest czyniona w imię Boga, Króla i Narodu – nie można jej odrzucić. Jest elementem pracy w takiej organizacji. *Organizacja typu peryferyjnego.* Wyjazd do pracy za granicę jest postrzegany jako benefit dla pracownika, gdyż lokalny rynek nie może zapewnić rozwoju. Pracownicy oczekują na szansę wyjazdu. Jest on perkiem dla obydwu podmiotów: jednostki i organizacji. Wyjazdy są częste, o różnym czasie trwania i niesystematyczne. *Organizacja typu profesjonalnego.* Wyjazd pracownika ma za podstawę pozyskanie wiedzy profesjonalnej. Stąd poszukuje się pracowników działających w różnych geograficznie obszarach. Mogą to być ludzie lokalni lub specjaliści z kraju trzeciego. Kariera w tej organizacji odbywa się tylko przez gromadzoną wiedzę. *Organizacja typu praktycznego.* Jest to wylaniająca się możliwość dla organizacji początkujących na globalnej scenie, która charakteryzuje przeważającą liczbę firm w procesie rozwoju polityki i praktyki. Kariera rozwija się wtedy, gdy pozwala organizacji na dochodzenie do stabilnej pozycji rynkowej. Szerzej na temat przebiegu kariery w różnych typach organizacji międzynarodowych: [Baruch 2004].

organizacji lub społeczności. Ten rodzaj aktywności ma silniejszy związek z intencją i satysfakcją przeżywaną indywidualnie niż z oczekiwaniami lub koniecznościami płynącymi z otoczenia [Super i in. 1996, s. 121]⁶. Natomiast otoczenie, w tym inni, jest postrzegane jako beneficjent aktywności jednostki.

Jeden jeszcze fakt, o którym warto wspomnieć, zmienia aktualnie tradycyjne wzorce rozwoju kariery. Jest to zmieniająca się percepcja roli kobiet w społeczeństwie, identyfikacja z rolami określanymi jako „rodzinne” i rolami zawodowymi. Konstrukcja tradycyjnych ról realizowanych przez kobiety wywodzi się z wczesnego dzieciństwa i fazy socjalizacji, gdzie dzieci płci żeńskiej nagradzane są za zachowania wspierające rodzinę i osiąganie umiejętności w tradycyjnych rolach związanych z rodziną. Ten typ zachowań, nagradzany w dzieciństwie, pozwala dziewczynkom rozpoznać obszary aktywności, za które są gratyfikowane. Dlatego problematyczny staje się późniejszy wybór ról zawodowych (zawodów), które nie były doświadczane w dzieciństwie; nie ma za nie nagród i pojawia się lęk o izolację [Sullivan, Crocitto 2007, s. 293]. Zatem pojawia się presja na posiadanie rodziny (zewnętrzna), a zarazem presja na samorealizację (wewnętrzna). Współcześnie tradycyjny model rodziny staje się bardziej zrównoważony co do rodzicielskiego zaangażowania, a obydwój pracujący z sukcesem partnerzy wspólnie osiągają pozazawodowe cele. Dla kobiet oznacza to szansę na większe uczestnictwo w realizacji *self concept* i poczucie spełnienia drogą rozwijającej się kariery zawodowej. Role związane z rodziną modyfikują pierwsze dwie fazy rozwoju zawodowego kobiet: fazę wprowadzania do pracy i początek fazy osiągnięć. W późniejszych etapach możliwości upodabniają się, jednak w większości przypadków nie można nadrobić braków z faz wcześniejszych.

4. Zakończenie

Wziąwszy za podstawę cykl życia i rozwój jednostki dokonujący się w różnych obszarach, w różnym tempie oraz pamiętając, że rozwój ten jest wypadkową czynników wewnętrznych i zewnętrznych, można wskazać zmiany w tradycyjnym modelu tego rozwoju. Zmiany te nie kwestionują samego faktu stadialności tego rozwoju, uwidaczniają jednak niedopasowanie propozycji teoretycznych sformułowanych w ostatnich dziesięciokach lat XX wieku do potrzeb, rozwiązań i cech charakterystycznych pierwszej dekady XXI wieku. Rozważania zawarte w artykule kładą nacisk na kluczowe, dostrzegalne i manifestujące się współcześnie czynniki reorganizujące klasyczne fazy życia ludzkiego, kształtujące nowe kryteria ich wyróżnienia lub zmieniające wagę istniejących. Takie czynniki, jak szeroko rozumiane zmiany de-

⁶ Podobny jest wydzźwięk koncepcji innych autorów. Faza „po aktywności zawodowej” to faza, w której dokonuje się konsolidacja kariery (G. Vaillant), a jednostka rozwija się „sama dla siebie” (D. Levinson).

mograficzne reprezentowane przez wydłużanie się czasu trwania życia, rozszerzenie zakresu oddziaływania na jednostkę procesów edukacji, skutkują zmianą proporcji poszczególnych etapów życia człowieka i sprawiają, że czas, w którym pozostaje on „pracownikiem”, także się zmienia. Procesy globalizacji skracają dystanse przestrzenne i ułatwiają zdobywanie nowych doświadczeń koniecznych w globalnych organizacjach. Wykształcają nowe wzory rozwoju, takie jak opisane w artykule *overseas experience* i *international experience*, których skutkiem jest rozszerzenie zakresu konwencjonalnego wzorca rozwoju (zgodnie z terminologią Supera). Pojawia się zapotrzebowanie na rozwiązania formalnoprawne zatrudnienia wynikające z upowszechniania się zatrudnienia równoległego, świadzonego w nietypowych warunkach i czasie.

Nowe wzory rozwoju dotyczą także późniejszych etapów kariery, a szczególnie okresu po aktywności zawodowej, co jest skutkiem wspomnianych wcześniej zmian demograficznych. Pozostawanie produktywnym członkiem społeczności w fazie dojrzałości (po 60-65 roku życia) staje się coraz częściej faktem zdecydowanie satysfakcjonującym. Również czynnikiem modyfikującym przebieg rozwijającej się kariery jest zmiana percepcji roli kobiet w społeczeństwie.

Wymienione czynniki rekonfigurują przebieg faz kariery zarówno co do czasu ich trwania, jak i konstytuujących je kryteriów. Wydaje się zatem, że proces zmian będzie postępował zgodnie ze wzrastającą różnorodnością życia społecznego.

Literatura

- Bańka W., *Zarządzanie personelem, teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Baruch J., *Managing Careers. Theory and Practice*, Prentice Hall, Edynburg 2004.
- Inkson K., Myers B., *The big OE': self-directed travel and career development*, „Career Development International” 2003 nr 8/4.
- Łączyk M., *Osobowościowe uwarunkowania preferencji zawodowych młodzieży*, <https://wydawnictwo.us.edu.pl/.../Osobowościowe%20uwarunkowani...>, 23.03.2012.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo UE, Kraków 2007.
- Myjak T., *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wyd. Adam Marszałek, Warszawa 2011.
- Parsons F., *Choosing a Vocation*, Houghton Mifflin, Boston 1909.
- Sullivan S., Crocito M., *The Developmental Theories: A Critical Examination of Their Continuing Impact on Career Research*, [w:] *Handbook of Career Studies*, red. H. Gunz, M. Peiperl, Sage, Los Angeles 2007.
- Super D., Savickas M., Super C., *The Life-Span, Life-Space Approach to Careers*, [w:] *Career Choice and Development*, red. D. Brown i in., Jossey-Bass, San Francisco 1996.
- Vance C., *The personal quest for building global competence: a taxonomy of self-initiated career path strategies for gaining business experience abroad*, www.aom.pace.edu, 2002.

NONTRADITIONAL CAREER – ALTERNATIVE PATTERNS OF OCCUPATIONAL ENGAGEMENT

Summary: The aim of this paper is an attempt at recognizing emerging career patterns and presenting factors influencing their shape in the new context: availability of new cultures, changes of the environment and polarization of employers' expectations dealing in global circumstances. Approaching a career as a sequence of phases, the author conceptualizes the career model as an intersection of two domains: individual (internal) and organizational (external) and tries to find criteria influencing changes of the traditional model of career (Super).

Keywords: career, patterns of the individual development, emerging models of career.